

УДК 338.22.021.1

А. С. Чепелова (Chepelova.anna@mail.ru),
магистрант

Л. К. Климович (Lkklimovich@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент
Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ

Своевременно созданная и примененная конкурентная стратегия является эффективным инструментом развития и хозяйственной деятельности любой организации на этапе создания, поэтому современное направление маркетинговой политики предприятия должно тесно переплетаться с внешней средой жизнедеятельности компании, в которую входят не только фирмы-конкуренты, но и покупатели, и поставщики.

Timely created and applied competitive strategy is an effective tool for development and economic activity of any organization at the stage of creation, therefore the modern direction of the marketing policy of the enterprise must closely intertwine with the external environment of the company's activity, which includes not only competitors firms but also buyers and suppliers.

Ключевые слова: конкурентные стратегии; регулирование развития региона; инновации; влияние высоких технологий.

Key words: regulation of region's development; innovations; impact of high technologies.

Устойчивое развитие экономического потенциала региона обеспечивает использование инноваций, высоких технологий и человеческих ресурсов. Регулирование развития инфра-

структуры регионов Республики Беларусь необходимо исследовать на основе научных подходов к управлению с учетом геополитического, экономического, социального и экологического положения. В программах развития Республики Беларусь на 2016–2030 гг. обоснована цель и необходимость обеспечения качественного роста и конкурентоспособности национальной экономики с концентрацией ресурсов на формировании ее высокотехнологичных секторов, базирующихся на производствах V и VI технологических укладов.

Конкурентная стратегия организации – эффективная модель его развития в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, разработанная на основе определения стратегических целей и способов их достижения, позволяющих определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности. Формирование конкурентной стратегии развития организации обусловлена необходимостью повышения эффективности производства. Майкл Портер сформировал определение конкурентной стратегии следующим образом. Конкурентная стратегия – это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов.

При выборе стратегии развития на современном этапе следует учитывать, как будут развиваться организации: благодаря внутриорганизационному развитию (как в системе потребительской кооперации и в малом бизнесе) или благодаря поглощениям и слияниям (образование холдингов, транснациональных и межнациональных корпораций) [1].

Можно процитировать высказывание «гуру маркетинга» Майкла Портера: «Конкурентная стратегия состоит в том, чтобы отличаться от других. Это означает осознанный выбор иного комплекса мероприятий по предоставлению уникальной ценности. Сущность стратегии заключена в составляющих ее мероприятиях: в решении осуществлять их по-другому или в решении осуществлять другие мероприятия, нежели у конкурентов. В противном случае стратегия вырождается в неконкурентоспособный маркетинговый слоган» [2]. Для решения задач, обусловленных конкурентной стратегией в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг, позволяющие выявить стратегические конкурентные преимущества; разработать конкурентную стратегию развития организации на основе знания и выбора из числа альтернативных стратегий; определить наиболее эффективные средства достижения стратегических целей и на этой основе определить задачи по формированию конкурентных преимуществ с учетом требований современного рынка. Использование традиционных форм организации производства (кооперирование, специализация, концентрация и комбинирование) для разработки конкурентных стратегий не решает данную проблему, так как такие формы ограничиваются лишь производством. В условиях рыночной экономики все формы организации и управления производством предприятий имеют связь с рынком, обусловлены конкуренцией и определенными типами конкурентных стратегий.

Тип выбираемой конкурентной стратегии зависит от положения, которое занимает предприятие на рынке и характера его действий.

При всем многообразии стратегий М. Портер сгруппировал их в три группы: стратегии лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирования (концентрации), которые называют базовыми конкурентными стратегиями [2].

Однако успешно работающие фирмы придерживаются большего числа возможных конкурентных стратегий или их комбинации. При практическом применении базовых конкурентных стратегий необходимо придерживаться правила: из четырех стратегий на конкретном сегменте рынка конкретного продукта может применяться только одна. Наиболее часто применяемые на практике и проверенные практикой стратегии развития бизнеса обычно называют эталонными. Их можно разделить на три группы:

- стратегии роста (концентрированный рост, концентрический рост, модифицированный рост);
- стратегии стабильности (пауза, осторожное продвижение, замораживание, снятие прибыли);
- стратегии отхода («сброс жира», частичный отказ от операционной независимости, частичная распродажа активов, банкротство, ликвидация) [3, с. 46].

Разработка стратегии состоит из нескольких этапов.

Определение функциональных областей. Как отмечают исследователи, стратегия является наиболее общим планом деятельности компании, которая в свою очередь позволяет достичь

целей организации. Для достижения целей деятельности организации необходимо планирование деятельности всех элементов организации; к ним можно отнести логистику, маркетинг, производство, кадровую деятельность, коммерческую деятельность и др. Оценка состояния и эффективности функционирования действующей системы коммуникации должна происходить с учетом осуществления операционной деятельности и программ инвестиционного развития.

Определение целей. Следующим шагом является определение целей. Как правило, если стратегия ранее не формировалась, то SMART-цели не определены. Соответственно, если цели уже определены, на данном этапе можно сэкономить и время, и финансы. Практикующие агентства все равно при разработке стратегии рекомендуют прорабатывать заново цели предприятия, так как показатели и плановые значения со временем претерпевают значительные изменения. Так, в процессе целеполагания, могут одновременно быть определены целевые клиентские и продуктовые сегменты, а значит алгоритмы расчета целевых показателей, происходит конкретизация целевых показателей через систему основных показателей хозяйственной деятельности. Также стоит учитывать стратегические альтернативы, которые вырабатываются одним из прикладных методов маркетинговых исследований. Наибольшую известность получил метод SWOT-анализа. На основании данного метода анализируются сильные и слабые стороны компании, а также соответствующие возможности и угрозы внешней среды.

Диагностика. В ходе диагностики составляется список сильных и слабых сторон предприятия. Данный список может быть составлен как сотрудниками предприятия, так и внешним консультантом, который непосредственно разрабатывает стратегию.

Исследование внешней среды. Анализ внешней среды позволяет составить исчерпывающий список факторов, которые не только влияют на предприятие в частности, но и на отрасль в целом, что обуславливает необходимость их учета в процессе разработки стратегии. Эти данные можно собрать и более дешевым путем, опросив наиболее опытных сотрудников компании. Конечно, достоверность собранных таким образом исходных данных можно поставить под сомнение, но такой вариант выполнения этапа имеет право на жизнь, а значит может быть рассмотрен в ходе обсуждения плана проекта по разработке стратегии.

SWOT-анализ (выступает как инструмент по структурированию информации о состоянии организации на рынке). Исходя из качества соответствия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами делается вывод об оценке стратегических альтернатив. Выделение расходов на стратегию должно происходить в рамках планов инвестиционного развития предприятия (развитие сети, диверсификация деятельности).

Реализация стратегии. После разработки стратегии необходимо также спланировать механизм ее реализации, в противном случае практической значимости от стратегии не будет. Создание детального плана реализации не входит в стандартную процедуру стратегического планирования, но тем не менее шаги по реализации должны быть прописаны в стратегии. Важным условием эффективной реализации стратегии организации является ответственность за реализацию плана и контроль за его выполнением, который, как правило, несут маркетинговые службы. Таким образом, перечисленные выше моменты обуславливают возможность разработки стратегии как сотрудниками организации, так и с участием привлечения внешнего консультанта [3].

Виды конкурентных стратегий и их особенности представлены в нижеследующей таблице.

Виды конкурентных стратегий

Виды конкурентных стратегий	Описание
Стратегия лидерства в минимизации издержек	Уменьшение издержек на производство товаров и услуг, а также их реализацию. Целью работы в формате данной стратегии становится поиск путей снижения этих показателей, не прибегая к ухудшению качества продукции
Стратегия диверсификации	Подразумевает наличие позитивных качественных отличий предлагаемого продукта от продуктов конкурентов. В рамках данной стратегии минимизация затрат на производство не является первоочередной
Стратегия фокусирования	Подразумевает концентрацию на определенном сегменте рынка, при этом используя стратегии минимизации издержек и дифференциации продукта как одновременно, так и по отдельности. Главное отличие от предыдущих конкурентных стратегий заключается в том, что предприятие будет конкурировать на узком сегменте рынка
Примечание – Источник: составлено автором на основе [1; 4].	

Выбор стратегии формирования и развития зависит напрямую от уровня конкурентоспособности организации. Исходя из сферы деятельности организации конкурентоспособность зависит от следующих факторов:

- специфики услуг или товара, предлагаемых на рынке;
- особенностей рынка конкуренции (монополистический, олигополистический или рынок абсолютной конкуренции);
- развития производственной деятельности, логистики, управления предприятием, времени отклика на новую информацию;
- сравнительного преимущества организации по отношению к конкурентам. Необходимо отметить, что конкурентоспособность является величиной относительной, и базой для сравнения ее уровня выступают такие же показатели, как и для оценки предприятий-конкурентов [5, с. 143].

На сегодняшний момент в Республике Беларусь уделяется огромное внимание созданию и развитию малого бизнеса, что обусловлено бизнес-привлекательностью страны. Об уровне бизнес-привлекательности и конкурентоспособности национальной экономики свидетельствует рост позиций страны в международных экономических рейтингах, в частности, Doing Business (со 106-й позиции в 2006 г. до 37-й в рейтинге «Ведение бизнеса 2017»).

Серьезность намерений по развитию сектора малого и среднего бизнеса прописана в задачах повышения конкурентоспособности отечественного производства, определенных в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. в качестве основных целей перспективного развития экономики.

Также обозначена цель Стратегии развития малого и среднего предпринимательства на период до 2030 г. «Беларусь – страна успешного предпринимательства» – формирование динамично развивающегося сектора малого и среднего предпринимательства, способного существенно улучшить структуру белорусской экономики, повысить ее конкурентоспособность, обеспечить эффективную занятость и рост дохода населения. В национальной стратегии устойчивого развития до 2030 г. определена плановая доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте страны (50%). Для достижения поставленной цели проводится огромное количество мероприятий в том числе и со стороны правового обеспечения, что подтверждается Декретом Президента Республики Беларусь № 7 «О развитии предпринимательства».

Сегодня важной проблемой экономического климата страны стала конкурентная борьба, так как конкуренция выступает в качестве аккумулятора деятельности множества экономических агентов. Проблема заключается еще и в том, что зарождение современных предприятий происходит в условиях жесткой борьбы, с которой они не готовы и не умеют сражаться. Конкурентная стратегия является эффективным инструментом развития и хозяйственной деятельности любой организации на этапе создания, поэтому современное направление маркетинговой политики предприятия должно тесно переплетаться с внешней средой жизнедеятельности компании, в которую входят не только фирмы-конкуренты, но и покупатели, и поставщики. Часто создание организации начинается с идеи, которая не подкреплена анализом среды окружения.

При создании организации начать нужно с тестирования идеи на предмет спроса либо обладать достаточными ресурсами для создания этого спроса. Следующим шагом должно стать изучение достоинств (сильных сторон) и недостатков конкурентов. В результате этого исследования недостатки конкурентов стоит аккумулировать в свои достоинства и вывести на рынок продукт, который будет обладать ценностью для потребителя. Для решения этой задачи следует разработать конкурентную стратегию, используя все возможные ресурсы.

Список использованной литературы

1. **Климович, Л. К.** Мировые, региональные и отраслевые аспекты реинжиниринга сферы услуг / Л. К. Климович // Экон. вестн. ун-та. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Вып. 29/2. – С. 198–208.
2. **Портер, Е. Майкл** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. **Маркетинговая стратегия.** Курс МВА : [пер. с англ.] / О. Уолкер-мл. [и др.]. – М. : Вершина, 2013.

4. **Вайншток, Н. Р.** Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях / Н. Р. Вайншток // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 11 (40). – С. 459–462.
5. **Коготкова, И. З.** Маркетинговые исследования в строительстве / И. З. Коготкова. – М. : Кн. мир, 2009. – 328 с.